



## Е. Н. СОБОЛЕВА О ПРОЕКТЕ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ УПРАВЛЕНИЯ В ВУЗАХ



*одним из наиболее крупных проектов, направленных на совершенствование университетского управления, является проект «Совершенствование управления в вузах» Национального фонда подготовки кадров. Его исполнительный директор Е. Н. Соболева отвечает на вопросы редколлегии журнала.*

**Елена Николаевна, расскажите, пожалуйста, о деятельности НФПК и об инновационном проекте развития образования?**

— Национальный фонд подготовки кадров — это некоммерческая организация, созданная Правительством Российской Фе-

дерации в 1994 г. для реализации крупномасштабных проектов в области образования. Инновационный проект развития образования (ИПРО) финансируется за счет средств займа Всемирного банка. Этот проект реализуется уже три года, однако надо сказать, что свой нынешний масштаб он приобрел за последнее время. На старте проекта очень негативно сказался дефолт, но и сейчас существуют достаточно серьезные трудности, связанные с освоением средств. На сегодняшний день освоено около 32 млн долл. США, что составляет 48 % суммы займа. Впереди еще большая сумма средств, которую нашим участникам предстоит освоить, но параллельно уже встают и вопросы результатов проектов, оценки их качества и распространения лучшего опыта. Так что работа и над проектами, и над программой в целом только набирает обороты.

Что касается поставленных целей и путей их достижения, то мы уверены в том, что в свое время выбрали правильное направление: в рамках ИПРО финансируются проекты по совершенствованию социально-экономического образования в высшей школе, оказывается поддержка развитию академических программ по социологии, политическим, экономическим наукам. Специальная программа направлена на совершенствование управления в вузах, и в этом году нам удалось изыскать средства на открытие подпрограммы по совершенствованию управления библиотеками в вузах. В настоящий момент вступают в стадию реализации так называемые инициированные проекты по направлениям, предложенным Министерством образования Российской Федерации и направленным на поддержку программы модернизации системы образования.

Часть средств (около 20 млн долл. США) использована на финансирование проектов в сфере общего среднего образования, включая книгоиздание школьных учебников нового поко-



ления и их продвижение на рынок, а также разработку нового поколения стандартов (хотя мы не занимаемся финансированием самих текстов, связанных со стандартами, но активно поддерживаем их широкое обсуждение).

— **Если можно, расскажите подробнее о программе совершенствования управления в вузах.**

— Сегодня в этой программе участвуют 22 вуза, включая технические, классические и педагогические университеты из 6 федеральных округов России. Однако реально вопросам университетского менеджмента занимаются около 30 вузов, так как и в рамках программы по совершенствованию преподавания социально-экономических дисциплин есть блоки, связанные с управленческими аспектами. В пределах этой программы поддержаны инициативы вузов, которые продвигают вперед системы их управления, причем университеты сами выбирали приоритеты — осуществить комплексный подход к решению проблем управления в вузе или уделить более пристальное внимание одной из сфер деятельности — организации учебной работы, научных исследований или, например, финансового менеджмента.

Вузы, которые участвуют в программе, развивают такие направления деятельности, как, например, демократизация и децентрализация управления, внедрение государственно-общественных форм управления, в том числе через создание попечительских советов. Еще одно важнейшее направление — это новая система финансового менеджмента, позволяющая университету выжить в современных условиях, связь с рынком труда и поддержка стратегий, направленных на развитие новых схем взаимодействия с работодателями, вопросы трудоустройства выпускников и т. д. Практически все участники программы реализуют свои проекты в контексте внедрения в практику управления вузами принципов стратегического менеджмента. Это означает и разработку миссии университета, и создание стратегической программы его развития, и целый комплекс конкретных мероприятий, направленных на выполнение этих программ.

Значительное место в программе занимают проекты, связанные с внедрением информационных технологий в процесс управления вузом, начиная от электронного документооборота до создания единых корпоративных информационных систем.

Сегодня мы можем говорить о том, что данная программа стала не только очень важным направлением деятельности НФПК, но и хорошим примером для других организаций, финансирующих программы в сфере высшего профессионального образования. Мы надеемся, что ее результаты будут полезны для российской системы образования, и поэтому сейчас очень тесно сотрудничаем с Министерством образования Российской Федерации по оценке и распространению полученных результатов, проводим переговоры с другими финансирующими организациями, которые в дальнейшем смогут поддержать развитие сферы вузовского управления.

Уже на данном этапе развития проектов можно говорить о том, что будут получены результаты, которые могут быть востребованы очень многими вузами России.

— **Елена Николаевна, к какой тематике относятся те тридцать проектов, которые были поддержаны в рамках данной программы?**

— Сразу хочу сказать, что в программе участвуют разные вузы, стоимость договоров с которыми варьирует от 50 тыс. до 300 тыс. долл. США. Отсюда и задачи, и масштаб их реализации очень разный.

Если говорить о конкретных проектах, то это, например, развитие студенческого самоуправления в РЭА им. Г. В. Плеханова, разработка электронного документооборота в организации учебного процесса в Южно-Российском университете экономики и сервиса, создание Северо-Европейского Открытого университета в Петрозаводске. Несколько ведущих технических вузов — участников программы (Санкт-Петербургский электротехнический университет «ЛЭТИ», Томский политехнический университет, Дальневосточный государственный технический университет, Санкт-Петербургский государственный институт точной механики и оптики, СТАНКИН и др.) помимо комплексных задач в изменении структурной организации вуза решают вопросы создания единой информационной системы, позволяющей более эффективно управлять вузом, принимать решения, поддержанные информационно-аналитическим сопровождением. Интересно, что, например, Ивановский государственный энергетический университет и Новосибирский государственный технический университет разрабатывают информационные системы





для поддержки системы качества в вузе, а вопросы качества — это одно из приоритетных направлений в модернизации российского образования.

Поскольку вопросы информатизации системы управления особенно актуальны, и для их решения требуются значительные финансовые средства и техническая поддержка (т. е. закупка техники; разработка программного продукта, который нужен современному вузу), то значительная часть средств расходуется на этот вид деятельности. Но это никоим образом не означает, что каждый вуз создает свою информационную систему, несовместимую с теми системами, которые уже существуют или разрабатываются в рамках отраслевых программ Министерства образования. Мы как раз сторонники того, чтобы вузы могли использовать продвинутые разработки, и пытаемся ознакомить вузы с наработками коллег с целью их дальнейшего использования. В ряде случаев нам кажется более обоснованным не создавать собственный продукт, а приобрести его там, где он уже создан; это будет дешевле, эффективней и полезней.

Нас также волнует вопрос, связанный с подготовкой кадров, в данном случае — управленцев. У нас только по этой программе в контрактах по профессиональной мобильности приняли участие более 700 администраторов и преподавателей вузов. Нам кажется принципиально важным дать возможность участникам проекта поехать на международные конференции, выставки, на стажировки в зарубежные вузы и компании, которые готовы принимать у себя коллег, показывать свои достижения. Не меньший, а скорее даже больший эффект мы ожидаем от стажировок в российских вузах, в том числе и в вузах — участниках ИПРО. Опыт этих вузов максимально приближен к реальной ситуации, в которой находятся все вузы России и в финансовом, и в законодательном, и в практическом аспектах, и поэтому он очень востребован. Ну и, кроме того, для нас очень важно, что через поддержку стажировок и проведение совместных семинаров и конференций мы способствуем развитию деловых связей между нашими университетами, а следовательно, сплочению профессионального сообщества.

Вообще данное направление работы кажется нам исключительно важным и перспек-

тивным, поскольку развитие любой организации зависит в первую очередь от людей, которые ею управляют и которые в ней работают.

Поэтому недавно мы организовали визит делегации ректоров российских вузов — участников ИПРО в университеты США — Гарвардский университет и Университет Массачусетса в Амхерсте. Программа визита была обучающей — американские коллеги организовали семинар с приглашением ведущих топ-менеджеров университетов США для презентации и обсуждения основных тенденций развития, проблем и путей их решения в системе высшего образования. Главный вывод, который был сделан по результатам многочисленных дискуссий: и российские ректоры, и президенты американских университетов говорят на одном языке и, несмотря на разные условия существования и разные возможности, решают очень похожие задачи. Причем у наших университетов есть опыт, который очень интересен ведущим американским вузам.

**— Что можно сказать о результатах, достигнутых в проекте на сегодняшний день?**

— Уже сегодня наметились совершенно реальные модели вузовского управления. Есть решения в системе управления вузом и в создании информационных систем управления вузом, в вопросах подготовки кадров, развития общественно-государственного управления и внедрения новых форм управления. Очевидные и явные результаты мы ожидаем в 2003 г., когда можно будет говорить не о промежуточных итогах, а о финальном продукте.

Вообще 2003 г. для нас решающий. Мы будем просить Правительство РФ совместно с Всемирным банком продлить нам этот проект до 2004 г. с тем, чтобы не только получить результаты, но и попытаться выделить наиболее значимые из них. А это значит, что у нас останется еще год на их распространение. В чем конкретно заключаются эти результаты — мне кажется, будет целесообразно, в том числе и в вашем журнале, описать опыт тех вузов, о которых уже есть что рассказать.

Наша задача на нынешнем этапе, помимо работы над завершением проектов, — поиск средств и механизмов для широкого и эффективного распространения лучшего опыта. И если мы имеем в виду системный эффект от программы, то роль Министерства образования Российской Федерации нам кажется определяющей.



В январе 2003 г. информация о ходе реализации и о некоторых результатах программы «Совершенствование управления в вузах» была представлена на Координационном совете Минобразования России по обеспечению реализации Концепции модернизации российского образования на период до 2010 г. И для нас, и для вузов — участников программы очень важно было услышать от министра образования В. М. Филиппова и руководителей профильных подразделений Министерства, что Министерство поддержит распространение

наших лучших результатов через Федеральную программу развития образования и другие отраслевые программы.

Так что у нас теперь есть уверенность, что и усилия НФПК по реализации программы «Совершенствование управления в вузах» и, что самое главное, усилия вузов-участников будут поддержаны и дадут реальный импульс дальнейшему развитию университетского менеджмента в системе профессионального образования России.

